

De tijd ont-managen

Pleidooi voor een rijkere benadering van werktijd

Robert van Putten

‘Er is een groot en toch heel alledaags geheim. Alle mensen hebben er mee te maken, iedereen kent het, maar slechts weinigen denken er ooit over na. De meeste mensen accepteren het gewoon en verbazen zich er helemaal niet over. Dit geheim is de tijd.’

Michael Ende

Werktijd in bekning

Ruim vijftig jaar geleden publiceerde de Duitse schrijver Michael Ende *Momo en de tijdspaarders*. Dit kinderboek uit 1973 gaat over het meisje Momo dat aan de rand van een slaperig stadje woont, waar volop tijd is voor ontmoeting, spelen en verhalen vertellen. Momo blijkt het talent te hebben om aandachtig te luisteren. Als een van de weinigen ziet zij daarom dat het stadje in de greep komt van het verlangen naar efficiëntie. De inwoners ervan worden aangespoord door Grijze Heren van de Tijd-Spaar-kas die de stadsbewoners ertoe aanzetten meer uit hun leven te gaan halen door te gaan ‘tijdsparen’. Momo merkt dat mensen haast krijgen, steeds harder gaan werken, desondanks nog steeds minder tijd overhouden en daar bovenal niet gelukkiger van worden. Ze werden vooral rustelozer, vermoeider en eenzamer en ‘niemand wilde bekennen, dat zijn leven steeds armer, steeds gelijkvormiger en steeds kouder werd.’ (Ende 2009, 66).

Het eerste deel van *Momo en de tijdspaarders* heeft een somber en dreigend karakter, het boek is duidelijk een maatschappijkritische jeugdklassieker. Toch is het ook een hoopvol boek, want Momo ziet niet alleen wat er verkeerd gaat in de omgang met tijd, maar ze gaat vervolgens ook de strijd aan met de Grijze Heren om de gespaarde tijd (die eigenlijk door hen gestolen wordt) terug te veroveren. Ze wordt daarin bijgestaan door Meester Hora, de vader van de tijd, die haar leert over het geheim van de tijd, over het belang van langzamer lopen om sneller te gaan, over de ‘tijdbloemen’ die ieder mens krijgt en die aan hen levenstijd schenken. Het verhaal eindigt bijna paradijselijk met de terugkeer van de gestolen tijd: kinderen spelen op straat, automobilisten hebben geen haast meer, wandelaars maken gemoedelijk praatjes met elkaar en zelfs het werk krijgt weer een ander tempo. ‘De werklieden konden rustig en met liefde voor het vak hun werk doen, want het kwam er niet meer op aan zoveel mogelijk in zo weinig mogelijk tijd klaar te krijgen. Ieder kon voor al zijn werk zoveel tijd nemen als hij nodig had en wilde hebben, want van nu af aan was er immers tijd genoeg (idem, 229).

Michael Ende heeft vroeg gesignaleerd hoe onze omgang met tijd veranderde en welk

probleem met tijd onze cultuur heeft. Een halve eeuw na de publicatie is *Momo* zo mogelijk nog actueler: we zijn allemaal ‘agendahedonisten’ geworden (Grosfeld 2023) en de zorgen over prestatiedruk, werkstress en burn-out zijn niet meer weg te denken uit de media. De burn-out wordt inmiddels beschouwd als belangrijkste beroepsziekte van onze tijd. In het bijzonder in beroepen in de publieke sector, zoals zorg en onderwijs, wordt de druk op een efficiënte omgang met werktijd sterk ervaren. Het beeld van een ‘vermoeide samenleving’ (Han 2012) doemt steeds nadrukkelijker op.

Gelukkig vinden ook nu zoektochten plaats naar een andere omgang met werktijd. Te denken valt aan het pleidooi van vakbond CNV voor een 30-urige werkweek en aan discussies over een wettelijk recht op onbeschikbaarheid van werknemers buiten werktijd. Interessant is ook het experiment van softwarebedrijf AFAS om medewerkers vijf dagen te betalen voor vier dagen werk. De jongste generatie werknemers is onder de noemer *Quiet Quitting* zelf al een tegenbeweging begonnen door aan ‘tijdbewaking’ te doen en nadrukkelijk ‘nee’ te zeggen tegen een cultuur van overwerk. Jongere generaties stellen nadrukkelijk grenzen aan de normaliteit van overwerk op kantoor. ‘Je blijft doen wat je moet doen (...) maar zet niet per se een stap extra, omdat je beseft dat je waarde als mens niet wordt bepaald door je werk’ (Wiesman 2022).

Dergelijke pogingen om de *omvang* van werktijd te begrenzen zijn zonder meer boeiend. Ik beschouw het als uitingen van verlangen naar een andere omgang met onze levenstijd. Mijn zorg is echter dat we er met een andere verdeling van de verhouding tussen betaald werk en andere zaken waaraan we tijd willen of moeten besteden (vrije tijd, zorgtaken, enzovoorts) alleen niet zijn. De *invulling* van wat we doorgaans als werktijd beschouwen doet er eveneens toe. Illustratief hiervoor is een gesprek tijdens een workshop over ‘rust

op het werk’, waarbij een deelnemer aangaf dat hij geen mogelijkheden zag om rustiger te werken. Even bijpraten met een collega over de vakantie leverde al een probleem op bij het invullen van de urenverantwoording. Dit kleine voorbeeld wijst op iets fundamenteels, namelijk dat er weleens iets kan mankeren aan ons begrip van het fenomeen werktijd als zodanig. Anders gezegd, mijn zorg is dat onze arbeidscultuur gevangen zit in een ‘enge’ kijk op werktijd. Precies dat moeten we onder ogen komen als we werkelijk de problematiek van een vermoeide samenleving willen aanpakken.

De relevantie hiervan is nog groter voor beroepspraktijken en organisaties die expliciet willen werken vanuit het ideaal van ‘bezielde professionaliteit’, zoals mijn eigen hogeschool voorstaat (CHE 2021), of die pleiten voor normatieve professionalisering, zoals de gemeenschap rond dit tijdschrift. Werken vanuit waarden en overtuigingen vereist ook tijd voor onderhoud daaraan. Inspiratie opdoen, reflectie op drijfveren en bezinning op ‘het goede’ (werk dat deugt en deugd doet) vragen om meer dan efficiënte tijdsbesteding, timemanagement en het bewaken van de werk-privébalans; daarvoor is soms ook ‘vertraagde tijd’ nodig *in werktijd* (Van den Berg & Oevermans 2021). Het ziet er somber uit voor idealen als bezielde professionaliteit en normatieve professionalisering als de dynamiek van ‘tijdsparen’ blijft doorzetten.

Tegen deze achtergrond houd ik een pleidooi voor een rijkere benadering van het fenomeen werktijd. Dat doe ik door een aantal fundamentele vragen te onderzoeken. Wat verstaan we eigenlijk onder werktijd? Welke tijdservaringen zijn er van belang voor bezielde professionaliteit? En hoe kom je tot een goede omgang met werktijd en wat zijn voorwaarden daarvoor? Deze vragen staan centraal in dit artikel.¹ Geïnspireerd door bronnen uit religie, filosofie en kunst doe ik in dit artikel een voorstel voor een rijker begrip van werktijd. Ik betoog hier dat werktijd mi-

nimaal bestaat uit de tijdservaringen van productieve, vervulde en lege tijd. Om tot goed werk te komen is balans en samenspel van deze tijdservaringen nodig. Dat vraagt niet zozeer om tijdsmanagement als wel om het ont-managen van de werktijd. Waar timemanagement draait om efficiënter en effectiever werken, gaat het mij juist om het behouden van tijd voor datgene dat niet draait om productiviteit, maar wel belangrijk is om op de werkvloer te beschermen.

De opbouw van het betoog is als volgt. Eerst bespreek ik het belang van productieve tijd en schets ik waarom het problematisch is dat deze tijdservaring allesoverheersend wordt in het werk. Vervolgens ga ik respectievelijk in op het belang van vervulde tijd en lege tijd in de beroepsuitoefening. Daarna verken ik hoe de balans tussen deze tijdservaringen in het werk hersteld kan worden en wat daarvoor belangrijke voorwaarden zijn. Ik sluit af met een reflectie op de legitimiteit van deze rijkere benadering van werktijd in het licht van de grote problemen van onze tijd. Uiteindelijk is het mij te doen om het verrijken van de beeldingskracht en het handelingsrepertoire van professionals met betrekking tot werktijd.

De ontsporing van productieve tijd

De eerste tijdservaring die we in beroepspraktijken kunnen identificeren is vermoedelijk die van 'productieve tijd'. Mensen komen immers naar het werk om iets tot stand te brengen, om iets te *doen*. Weinig is vervelender dan wanneer er 'niets uit je handen komt' en je een werkdag of periode onverrichter zake afsluit. De ervaring werktijd productief te kunnen besteden is heel wezenlijk. Allereerst omdat een productieve besteding van tijd een manier is om 'brood op de plank' te krijgen, om in levensonderhoud te kunnen voorzien

en om een bijdrage te leveren aan gemeenschappelijke voorzieningen. Naast noodzaak heeft de ervaring van een productieve besteding van tijd ook te maken met vreugde (Buijs 2019). Door creatief samenwerken kan het goede leven ontstaan. In christelijk perspectief worden beroepen zelfs wel als 'maskers van God' gezien; goed werk kan bijdragen aan hoop, liefde, menselijke waardigheid en *shalom* (Van der Stoep 2019). Productieve tijd is zo beschouwd essentieel voor ons mens-zijn en de bloei daarvan.

Om te beoordelen of mensen hun werktijd productief besteden, zijn organisaties productiviteit gaan meten. Een van de manieren om dat te doen is door het meten van de tijdsbesteding in termen van verstrijkende kloktijd. Eeuwenlang is de tijdmeetkunde in ontwikkeling en bleef tijdsmeting iets grofmazigs: zonnewijzers, kalenders, zandlopers vormden de instrumenten om de verstrijkende tijd (in de filosofie vaak aangeduid als *Chronos*) te ordenen. Vanaf de zestiende eeuw, met de uitvinding van het mechanische uurwerk, neemt het meten van de verstrijkende tijd een hoge vlucht (Struthers 2024). Door de klok wordt tijd objectief en transparant en daardoor krijgt de klok een structurerende invloed op de maatschappelijke ordening. Kloktijd vormt langzaam maar zeker 'een sociaal gegeven met behulp waarvan coördinatie en organisatie van het menselijk netwerk plaatsvindt' (Safranski 2016, 74). De objectieve kloktijd maakt niet alleen afstemming en punctualiteit mogelijk, maar ook beheersing en disciplineren. De kloktijd kan vervolgens geëxploiteerd worden en dienen als instrument om de (in)efficiëntie van onze tijdsbesteding op het werk te meten in termen.

Niet toevallig valt de geboorte van management als wetenschappelijke discipline samen

Het ziet er somber uit voor idealen als bezielde professionaliteit en normatieve professionalisering als de dynamiek van 'tijdsparen' blijft doorzetten

met de Industriële Revolutie. De grote uitdaging van die periode was de optimalisatie van productieve tijd en de exploitatie van beschikbare kloktijd van werknemers. De sterke bevolkingstoename en het verlangen naar vooruitgang en welvaart voor die groeiende bevolking maakte een efficiënte omgang met grondstoffen en tijd van belang. Daarom gingen werkgevers en leidinggevenden kritisch naar tijdsbesteding op het werk kijken. Beroemd is natuurlijk het voorbeeld van fabrikant Frederick Taylor die onderzocht hoe prestaties van arbeiders vergroot konden worden, onder meer door optimalisering van bewegingen en taakverdeling in de fabriekshal. 'Elke reserve aan tijd, hoe onbeduidend ook, alle verkapte pauzes en vertragingen moesten worden ontdekt en weggerationaliseerd. Er mocht geen wrijving meer bestaan tussen het machineproces en het levensproces, en op die manier moest het maximum uit de arbeider worden gehaald' (Safranski 2016, 76-77).

Op Taylor is later forse kritiek geuit (Jaffee 2001), maar de exploitatie van tijd op de werkvloer heeft onmiskenbaar tot een enorme productiviteitsstijging geleid. Massaproductie werd mogelijk en de welvaart is sterk gestegen in de twintigste eeuw. Bovendien kon de omvang van onze totale werktijd steeds verder ingekort worden: van zesdaagse naar vijfdaagse werkweek, van een 14-urige naar een 8-urige werkdag (Kennedy 2021). Interessant en belangrijk is bovendien de observatie dat tijdsexploitatie de laatste decennia is genormaliseerd in de breedte van de samenleving. Laatmoderne individuen zijn de exploitatie van hun tijd volstrekt normaal gaan vinden, zelfs voor de besteding van vrije tijd. Precies daarom wordt het individu vandaag de dag wel getypeerd als 'prestatiesubject' (Han 2012) of als 'agendahedonist' (Grosfeld 2023). Wij hebben altijd *chronos* in de buurt en hebben deze tijdservaring 'verinnerlijkt tot een tijdsgeweten' (Safranski 2016, 77).

Tot dusver lijkt er nog weinig aan de hand. Het probleem is echter dat de exploitatie van

de kloktijd geen begrenzing kent en in onze tijd op hol slaat. Dat is wat Hartmut Rosa (2016) thematiseert met zijn theorie over de versnellingsamenleving. Hij signaleert een voortdurende 'versnellingskringloop' waarin technische versnelling, maatschappelijke veranderingen die versnellen en de versnelling van het levenstempo elkaar steeds versterken. Ook wijst hij op paradoxale en problematische gevolgen van die versnellingskringloop. Ten eerste hebben we ondanks technische versnelling voortdurend tijdgebrek. Terwijl we objectief gezien steeds meer vrije tijd tot onze beschikking hebben, lijken we toch steeds meer klachten van werkstress, vermoeidheid en burn-out te ervaren. Ten tweede is het volgens Rosa de vraag of we nog wel vooruitkomen. Fenomenen als file, depressie en burn-out zijn vormen van 'dysfunctionele verlangzaming', aldus Rosa, waarbij versnelling op grenzen stuit en in zijn tegendeel omslaat. Uitpuilende mailboxen en volle agenda's lijden aan hetzelfde verschijnsel: het zorgt ervoor dat samenwerking hapert en processen stroperig worden. Naast dysfunctionele verlangzaming doet zich een nog veel problematischer ontwikkeling voor, door Rosa 'razende stilstand' genoemd. Dat is een toestand waarin we heel druk aan het hollen zijn en er oppervlakkig gezien veel verandert, maar er bij nadere beschouwing uiteindelijk niets van betekenis gebeurt. We rennen doelloos rond en slagen er niet meer in ons handelen als betekenisvol te ervaren of zaken tot een goed einde te brengen. Ons handelen wordt richtingloos en we houden slechts een verstard systeem in stand (Han 2017).

Hiermee zitten we midden in de schaduwzijden van de productieve tijdservaring die *te veel* wordt op het werk. De consequenties zijn verstrekend en gaan niet slechts over het verlies van productiviteit door een hoog arbeidsverzuim of over het hoge aantal burn-outgevallen in uiteenlopende sectoren. Dat zijn 'slechts' oppervlakteverschijnselen, de medische en psychologische verschijningsvormen van een dieperliggend probleem.

Wat met de op hol geslagen kloktijd ten diepste op het spel staat, is van morele aard: de menselijke waardigheid raakt erdoor in het geding. In de toestand van razende stilstand dreigen we onze menselijkheid in het werk te verliezen. Rosa (2016) blaast de marxistische term ‘vervreemding’ nieuw leven in om dit probleem scherp te formuleren. Mensen worden in een ontsprende versnellingssamenleving ‘verdinglijkt’ tot ‘tijdkapitaal’, waardoor we vervreemd raken van de wereld, van ons eigen lichaam en van de mensen om ons heen. Daardoor verliezen we wat Rosa ‘resonantie’ noemt, het vermogen om werkelijk met elkaar in relatie zijn, om anderen als subjecten tegemoet treden. Resonantie-ervaringen laten onze menselijkheid en onze relaties opbloeien. Precies dit vermogen verliezen we bij productieve tijd die te veel wordt op het werk. Wanneer we door de ontsparing van productieve tijd ons van onszelf en van elkaar vervreemden, worden we onverschillig en gesloten, gaan we relaties juist afstoten.

Deze thematiek is treffend verbeeld in de speelfilm *Sorry We Missed You* uit 2019, over de nieuwe bezorgeconomie die de afgelopen jaren een hoge vlucht heeft genomen. In de film volgt de kijker een zzp-koerier, een vader die klem zit in zijn werk en worstelt met financiële schulden. De hoge werkdruk, de onzekerheid van het werk en de vernedering op de weg zorgen ervoor dat hij langzaam aan vervreemdt van zijn gezin. Ondertussen werkt zijn vrouw in de thuiszorg, waar ook zij lijdt aan vergaande exploitatie van de kloktijd in het werk. Ze heeft onvoldoende tijd om haar cliënten goed te verzorgen en heeft geen tijd voor wat zich als urgent aandient, maar niet op haar werkschema staat. Angst, verdriet en onwaardigheid spatten van het scherm. De resonantie lijkt ver te zoeken. Dit filmische portret van de nieuwe bezorgeconomie staat niet op zichzelf. Iets vergelijkbaars liet de documentaireserie *Bezorgd* van HUMAN uit 2022 zien. In het nieuws passerden tal van voorbeelden de revue over de consequenties van op hol geslagen productieve

tijd: huisartsen die kampen met tijdgebrek, de onderwijsbond die de urennorm voor leerlingen omlaag wil en volksvertegenwoordigers die oververmoeid zijn.

Het geschenk van vervulde tijd

Precies omdat de exploitatie van kloktijd oeverloos is geworden in onze samenleving, met als gevolg dat de drang tot productiviteit tot het uiterste wordt doorgevoerd, is het problematisch wanneer productieve tijd en werktijd samenvallen. Om de menselijke waardigheid, de resonantie en de bezieling in het werk te beschermen is een rijkere benadering van werktijd nodig. Een wezenlijk aspect van zo’n bredere benadering is een ander type tijdservaring die ik hier ‘vervulde tijd’ noem. Vervulde tijd gaat over momenten van zin en betekenis, momenten waarop een professional beseft: hier doe ik het voor, dit is wezenlijk, dit raakt het hart van mijn vak en professionele bestaan. Uiteindelijk gaat het om een ervaring van volheid.²

Het gaat om een subjectieve tijdservaring, om de persoonlijke beleving van de verstrijkende kloktijd. Sinds de Griekse mythologie is voor deze tijdservaring de naam *Kairos* in omloop, vernoemt naar de oud-Griekse god van ‘de gevleugelde tijd’ die werd afgebeeld met vleugels en die afgebeeld wordt in een beweging die vliegende vaart uitstraalt. Het is een tijdservaring die in vervoering kan brengen, die zich op het juiste moment aandient en waarbij je alert moet zijn om dat moment te grijpen (Hermsen 2015). *Kairos* wordt vaak in verband gebracht met de ervaring van momenten waarop we de kloktijd even helemaal vergeten, waarin we meegenomen worden door nieuwe inzichten, opgaan in een creatief proces, met volle aandacht op iets gericht zijn.

Deze omschrijving maakt duidelijk dat *Kairos* nauwelijks meetbaar of objectiveerbaar is. Achterhuis (2002, 23) spreekt daarom over de ‘tijd van de ziel’, die filosofisch gezien het eerst grondig is gethematiseerd door Augustinus.

tinus en die in de moderne tijd verder uitgediept door de negentiende-eeuwse filosoof Henri Bergson. Beide denkers worstelden met de ervaring dat het 'nu' van de kloktijd voortdurend vervluchtigt en wilden de samenhang tussen heden, verleden en toekomst onder woorden brengen. Bergson beoogt daarbij dat de niet de kloktijd maar de tijd van de ziel, de *kairos*, de werkelijke tijd is. Hij maakt dan onderscheid tussen *le temps* (de kloktijd) en *durée* (innerlijke tijd). De innerlijke tijd 'is meer in harmonie met onszelf en met de fysieke wereld om ons heen' (Hermesen 2009, 40). Innerlijke tijd is niet statisch of gefragmenteerd, maar ononderbroken en dynamisch, omdat momenten voortdurend in elkaar overvloeien.

Niet alleen filosofisch, maar ook theologisch is *kairos* van belang. In christelijk perspectief heeft *kairos* alles te maken met de verhouding tussen God en mens, tussen tijd en eeuwigheid (Smith 2022). In de Bijbel gaat het veelvuldig over deze tijdservaring. Te denken valt aan de 'heilige tijden' van de offercultus in het Oude Testament, als betekenisvolle momenten waarop God en mens elkaar ontmoeten. Diverse verhalen gaan over het voorzien dat een cruciaal moment in de geschiedenis aangebroken (lees het Bijbelboek *Esther* bijvoorbeeld). In het Nieuwe Testament is het Griekse *Kairos* ook vaak het grondwoord voor tijd. In brieven van Paulus wordt het woord 'tijd' vaak gebruikt voor de 'goede gelegenheid' om het evangelie te verkondigen. De geschiedschrijver Lukas opent zijn evangelie met verslagen waarop Zacharias, Maria en Jozef een overweldigende boodschap van een engel krijgen (dat de Messias geboren zal worden en dat zij daarin een opdracht hebben). Dat zijn vervulde tijdservaringen, die de ontvangers uittilden boven hun alledaagse bestaan en bovendien een wereldhistorische

gebeurtenis aankondigden: de aanstaande menswording van God, het moment waarop de Eeuwige in de tijd komt. Dat is theologisch gezien *kairos* op zijn fundamenteelst, de 'volheid van de tijd' in climax. Filosoof James K.A. Smith (2022, 8) pleit daarom voor 'spiritual timekeeping', een geestelijke tijdbewaking die 'is afgestemd op de samenhang van de geschiedenis, de wederwaardigheden van het leven, en het tempo van de Geest.'³

Dat *kairos* aantrekkingskracht bevat in een ontspoorde versnellingsamenleving hoeft niet te verbazen. In tal van publicaties duikt *kairos* op, net als in namen van instellingen in zorg, onderwijs en consultancy. De erkenning van het belang van deze tijdservaring in professionele contexten is mooi en terecht beseffen mensen dat zin en betekenis ook een eigen tijdservaring nodig hebben. Toch is ook een zekere alertheid van belang, want vervulde tijd kan gemakkelijk een (HR-)instrument worden om de teamgeest op te krikken en de persoonlijke vitaliteit te vergroten. Dan is het slechts een functie van productieve tijd, door Rosa (2016, 45) een 'functionele (versnellende) verlangzaming' genoemd, bedoeld om de versnellingsamenleving in stand te houden.

Ook is de waarschuwing op zijn plaats dat vervulde tijd niet maakbaar is. *Kairos* laat zich niet plannen en zeker niet afdwingen. Deze tijdservaring kenmerkt zich in het vocabulaire van Hartmut Rosa door 'onbeschikbaarheid'. Deze term heeft voor Rosa (2022, 7) een dubbele betekenis: onbeschikbaar betekent zowel dat je het niet kunt beheersen als ook dat je het niet kunt bezitten. Met andere woorden, we hebben er geen macht over. Hans Achterhuis (2002, 56) heeft deze tijdservaring daarom ooit treffend een 'toegiftverschijnsel' genoemd. Dit roept de associatie

Vervulde tijd gaat over momenten van zin en betekenis, momenten waarop een professional beseft: hier doe ik het voor

met een geschenk op, waarover Joop Berding (2022) in zijn boek *Rondom Cornelis Verhoeven* zinvolle dingen schrijft om de onbeschikbaarheid of niet-maakbaarheid positief te waarderen. Schenken is volgens Verhoeven 'scheefhouden', bijvoorbeeld zoals we een fles wijn scheefhouden, zodat de inhoud ervan kan vloeien in het glas. De schenker weet echter niet precies wat ermee gebeurt of hoe het wordt ontvangen. Van belang is vooral een ontvankelijke houding, een zeker passiviteit ook, zowel bij schenker als bij de ontvanger. Zo kunnen we, denk ik, ook vervulde tijd benaderen; we kunnen dat slechts als geschenk ontvangen.

De herwaardering van lege tijd

Om de voortrazende productieve tijd te begrenzen en de vervulde tijd als geschenk te kunnen ontvangen, is nog een derde tijdservaring in het werk nodig. Die tijdservaring noem ik de 'lege tijd'. Dat is kloktijd die zonder verplichtingen of doelgerichtheid kan worden doorgebracht en die bestaat uit nietsdoen, rondhangen en wachten. Deze lege tijd brengt temporele bufferzones aan binnen de werktijd, waardoor de humaniteit in het werk beschermd wordt. Lege tijd includeren in werktijd is in de terminologie van Rosa (2016) te begrijpen als een tijdelijke intentionele verlangzaming, die ruimte schept voor wat Achterhuis (2002) (zinspelend op de notie van 'trage vragen') ook wel 'trage activiteiten' heeft genoemd.

Op het eerste gezicht heeft lege tijd geen goede papieren. In de westerse cultuurgeschiedenis is deze tijdservaring eeuwenlang negatief gewaardeerd. Het vroege christendom beschouwde leegte (*acedia*) als een ondeugd en de Rooms-Katholieke Kerk noemde traagheid een van de zeven hoofdzonden (Hengstmengel 2021). De moderniteit vormt in dit

opzicht nauwelijks een breuk en brengt hooguit nieuwe accenten aan in de afwijzing van lege tijd. De moderne economische rationaliteit benadert lege tijd in essentie als potentiële productieve tijd, als onbenut 'tijdkapitaal'. Lege tijd is niet alleen zonde van het geld (je had meer kunnen verdienen!). Als versnelling inderdaad samenhangt met vooruitgang, dan is onbenutte lege tijd bovendien een onnodige en ongewenste verlangzaming van het vooruitgangsproces – en dus nog steeds immoreel. Daarnaast introduceerde secularisatie een nieuw levensgevoel waarin de eeuwigheid buiten bereik is geraakt. Als gevolg daarvan intensificeert het dagelijks bestaan, terwijl op de achtergrond een existentiële verveling dreigt vanuit het besef dat er verder 'niets' is. Die verveling moet vermeden worden en de versnellingsamenleving biedt daarvoor genoeg aanknopingspunten (Rosa 2016; Safranski 2016).

we kunnen vervulde tijd slechts
als een geschenk ontvangen

Interessant genoeg lijkt vandaag de dag een kentering gaande met betrekking tot de waardering van lege tijd. Filosoof Brian O'Connor stelt dat lege tijd opgevat kan worden als vrijheid en verbindt leegte zelfs met 'flourishing'. Lege tijd bevrijdt 'van ongemakkelijke verwachtingen die maar al te moeilijk te weerstaan zijn' en precies die afwezigheid van sociale druk draagt bij aan menselijke bloei (O'Connor 2018, 3). Kunstenaar en schrijver Jenny Odell (2020) vat nietsdoen op als een verzet tegen de aandachtseconomie. Volgens haar is nietsdoen een relevante houding voor mensen die meer willen zijn dan een instrument dat alsmaar geoptimaliseerd kan worden. Het punt van nietsdoen is volgens haar dan ook niet om '(...) verfrist weer aan het werk gaan en klaarstaan om nóg productiever te worden, maar eerder om de vraag te stellen wat wij tegenwoordig als productief ervaren' (Odell 2020, 12). Ze verbindt nietsdoen daarom met stilte en luisteren, een 'tijd

waarin je niets doet, alleen maar luistert, en je in de diepste zin die maar mogelijk is herinnert *wat, wanneer en waar we zijn*' (idem, 53). Dit inzicht sluit nauw aan bij Buyng-Chul Han die lege tijd als 'interval' of 'tusSENTijd' opvat. Volgens hem is het interval een tijdzone die gekenmerkt wordt door onzekerheid en onbepaaldheid, maar door het onderbrekende karakter ervan ook structuur aanbrengt. 'Zonder intervallen is er alleen een ongestructureerde, richtingloze aaneenschakeling of verwarring van gebeurtenissen' (Han 2017, 39).

Lege tijd in het werk krijgt concreet gezicht in pleidooien voor 'lummeltijd'. MIT-hoogleraar Alan Lightman wil dat mensen zinloze wandelingen maken en offline gaan. 'We moeten weer tijd verspillen, tijd doorbrengen zonder een doel, waarbij je niets probeert te bereiken' (Van Noort 2018). In de woorden van ondernemer Frans van Leeuwen: we moeten meer 'aankloten' op het werk. Idealiter is de balans volgens hem tachtig procent presteren en twintig procent aankloten (Pellemans 2022). Bij deze pleidooien is het wel opletten op het oogmerk ervan. De relevantie van lummelen en bufferen is niet zozeer dat het productieve tijd ten goede komt. Dat nietsdoen positieve effecten kan hebben op productieve tijd (doordat het vitaliteit en creativiteit bevordert bijvoorbeeld) is mooi meegenomen, maar mag niet het leidmotief zijn. Daarmee zou lege tijd onmiddellijk weer gereduceerd worden tot een nuttig element van het versnellingsstelsel. Dat miskent de eigen plek van lege tijd in het menselijk bestaan en in het geheel van werktijd. Lege tijd bestaat vooral om niet-instrumentele redenen, om de menselijke waardigheid te beschermen en om een bedding te creëren voor de ervaring van vervulde tijd.

Voorwaarden voor een rijke benadering van werktijd

In het voorgaande zijn drie tijdservaringen geïdentificeerd die van belang zijn voor bezield professionaliteit: productieve, vervulde

en lege tijd. In een rijke opvatting van goed werk, waarin waarden en deugden centraal staan, zijn elk van deze drie tijdservaringen van wezenlijk belang. De kunst is om zowel *balans* te vinden tussen elk van deze tijdservaringen binnen werktijd, alsook om deze tijdservaringen tot goed *samenspel* te laten komen. Met andere woorden: het komt niet alleen aan op een bepaalde verdeling van de tijdservaringen in een werkagenda, maar ook op een vruchtbare interactie tussen productieve, vervulde en lege tijd zodat goed werk kan ontstaan. Het bevorderen van dit samenspel vraagt niet om timemanagement, want draait slechts om de optimalisatie van productieve tijd. In plaats daarvan vind ik de term 'tijds-orchestratie' (Huijter 2008) meer behulpzaam. Zoals instrumenten goed worden gestemd en goed op elkaar afgestemd moeten zijn, geldt dat ook voor tijdservaringen. Bij het orkestreren komt het aan op goede ritmes, passende tempowisselingen, de juiste cadans en gevarieerde stemvoeringen te ontwikkelen, zodat iets moois tot klinken kan komen.

In de context van beroepspraktijken waarin de versnellingskringloop op hol slaat (en werktijd steeds meer gereduceerd wordt tot productieve tijd) is echter voor alles herstel van de balans in tijdservaringen nodig. Dat is voorwaardelijk aan het bevorderen van samenspel en de daarbij behorende tijdsorchestratie. Herstel van balans in tijdservaringen betekent concreet vooral het vinden van repertoires die vervulde tijd en lege tijd opnieuw helpen verbeelden en praktiseren. Daartoe doe ik hier een aanzet op drie niveaus: die van professional, praktijk en organisatie.

Ten eerste hebben professionals zelf 'tijd-werk' te doen. Een goede omgang met werktijd gaat immers over hun eigen concrete en alledaagse professionele bestaan. Een deugdeethisch perspectief kan behulpzaam zijn om hier werk van te maken. Dit inmiddels ingeburgerde perspectief op professioneel handelen (Sanderse en Kole 2018), waarvan

karaktervorming door goede gewoonten te oefenen de kern vormt, laat zich goed toepassen op de omgang met werktijd (Van Putten 2021). Ik noem een aantal deugden die mij behulpzaam lijken voor de bescherming van lege en vervulde tijd en voor het herstel van balans met productieve tijd. Om te beginnen de deugd van geduld. Dat is de karaktereigenschap die vertraging toelaat en die leegte kan verduren. Verwant aan geduld is de deugd van moed, opgevat als dapperheid om de druk van het gesloten versnellingssysteem met zijn razende stilstand te doorbreken. Rechtvaardigheid, als deugd van de eerlijke verdeling, moet in het oog gehouden worden om te bezien of productieve, lege en vervulde tijd rechtdoen aan mensen en situaties. Dat vraagt om ondersteuning van de deugd van gematigdheid, die helpt inschatten wat een proportionele tijdsverdeling is. De deugd van verstandigheid hebben we nodig om te bepalen wat het juiste moment is voor een bepaalde tijdservaring. Dankbaarheid is, tot slot, een deugd die ons ontvankelijk kan maken voor vervulde tijd als een geschenk.

Ten tweede vereist het ontwikkelen van deugden om 'tijdwerk' te doen ook concrete oefenplaatsen. Het bevorderen van een rijkere benadering van werktijd kan niet zonder collectiviteit, zonder dragende sociale praktijken. Dat wil zeggen: coöperatieve, belichaamde en symbolische activiteiten waarin we ons kunnen voegen en die door onze deelname weer verstevigd worden (Schatzki 1996; MacIntyre 2007). Door participatie in sociale praktijken maken mensen zich (goede) gewoonten eigen. Voor de versterking van lege en vervulde tijd in het werk bieden religie en kunst aanknopingspunten. Het hele idee van collectieve ritmes waarin productieve tijd en vormen van niet-productieve tijd elkaar afwisselen heeft zijn oorsprong in religie (Huijter 2011). In het Oude Testament is de sabbat een belangrijke praktijk die uitdrukking geeft aan het ritme van productieve, lege en vervulde tijd. Sterker nog, niet alleen beschermt de sabbat de lege en vervulde tijd, maar wel-

beschouwd keert de sabbat de volgorde van de drie tijdservaringen helemaal om. Sabbat is primair lege tijd (stoppen en nietsdoen), die overgaat in vervulde tijd (ontmoeting met de Eeuwige en ervaring van volheid), waarna de overgang naar productieve tijd weer plaatsvindt (Heschel 2006; Van Putten 2019). In de kloostertraditie van de Benedictijnse spiritualiteit is een dergelijk ritme de basis van een dagorde waarin bidden, lezen en werken elkaar afwisselen. De getijden structureren het ritme waarin zowel productieve, lege en vervulde tijd een plaats hebben. Het is niet toevallig dat retraites naar dergelijke kloosters, als onderbreking van het dagelijks werk, onder professionals de laatste jaren zo populair zijn geworden.

Ook kunst kan een inspiratiebron zijn om sociale praktijken te creëren die een rijkere benadering van werktijd bevorderen. In het maken en beleven van kunst heeft dwalen in de lege tijd een belangrijke plaats om tot inzicht en inspiratie te komen, om vervulde tijd te ervaren. Kunstzinnige praktijken kunnen daarom helpen om uit de modus van productieve tijd te komen. Een mooi voorbeeld hiervan is het werk van mijn CHE-collega Carmen Bakker. In 2022 organiseerde zij tweemaal een 'Open Samenwerkplaats: Stap in de tussenruimte'. Dat was een plek waarin mensen even op adem konden komen, om via verstilling, spelen en maken wat langer te kunnen stilstaan bij een professioneel vraagstuk. De samenwerkplaatsen beginnen bijvoorbeeld met film, dans en muziek als ingang voor verbeelding en verstillig. Vervolgens worden deelnemers uitgenodigd om te reflecteren op een professioneel vraagstuk dat hen bezighoudt en waarover zij in stilte gaan schrijven. Deelnemers luisteren naar elkaar, komen in dialoog, maken iets samen en delen dat. Dit gebeurt niet achter een bureau, maar in een theatteruimte. Rondom deze interventie had Carmen het project 'In de tussentijd'. Ze had allerlei oude schommelstoelen opgekocht en opgeknapt en daarmee diverse zitjes gecreëerd in de hogeschool, waar mensen even op

adem konden komen. Je kon er gewoon zitten, schommelen, nietsdoen, muziek of *spoken word* luisteren en een ontmoeting hebben. Volgens mij hebben wij meer van dit soort plekken nodig, fysieke plekken voor lege tijd.

In de derde plaats vraagt bescherming van vervulde en lege tijd ook inspanning van het leiderschap in organisaties. Binnen organisaties als 'voertuigen' kunnen professionele deugden en sociale praktijken tot bloei komen danwel verwelken (MacIntyre 2007). Wanneer een organisatie eenzijdig stuurt op efficiënt en effectief besteedde productieve tijd, is het immers niet waarschijnlijk dat lege tijd en vervulde tijd een goede plek krijgen binnen werktijd. De manier waarop organisaties sturen op tijd is daarom een relevante factor voor een goede omgang met werktijd. Daarbij hebben managers en leidinggevenden een belangrijke rol. Zij zitten zagezegd 'aan de knoppen' en zijn in staat om een aantal randvoorwaarden te creëren voor een betere omgang met tijd. De bescherming van die tijdservaringen vraagt expliciete keuzes van het leiderschap in organisaties, ook met betrekking tot de manier waarop met planning & control, urenramingen, jaarplannen en capaciteit van mensen wordt omgegaan (Verkuil 2024). Daarnaast kunnen leiders in organisaties zelf ook vooropgaan in een rijkere omgang met werktijd. Leiderschap roept altijd associaties met voorbeeldgedrag op en dat kan ook verwacht worden met betrekking tot het begrenzen van productieve tijd en het beschermen van lege en vervulde tijd. Opnieuw kan de monastieke traditie richting geven. Filosoof Wil Derkse (2021) heeft in zijn boek *Benedictijnse stuurmanskunst* hele fraaie dingen geschreven over leidinggeven in de stijl van de abt, de leider van een kloostergemeenschap. Om 'goede dagen' te hebben als abt en om werkelijk dienstbaar te zijn aan

Het bevorderen van een rijkere benadering van werktijd kan niet zonder collectiviteit, zonder dragende sociale praktijken.

de gemeenschap, zijn luisteren, stilte en stabiliteit van groot belang, aldus Derkse. Een abt heeft onderscheidingsvermogen nodig om een goed besluit te nemen. Vaak heeft de abt ook geduld nodig en alertheid om het juiste moment te vernemen. Hier klinken opnieuw dimensies van lege en vervulde tijd, die blijkbaar onmisbaar zijn voor de abt als stuurman. In benedictijns perspectief zijn deze tijdservaringen dus inherent aan leiderschap en management. Ook buiten de kloostermuren kunnen deze inzichten worden toegepast.

Goed werk in een verontruste wereld

Een kritisch commentaar op dit betoog zou kunnen zijn dat een pleidooi voor een rijkere benadering van werktijd *ontijdig* is. We leven immers in een tijd van 'poly-crisis', waarin er geen tijd te verliezen valt. Is dit het juiste moment om een pleidooi te houden voor een benadering van werktijd die de focus op productiviteit begrenst en daartegenover ruimte schept voor tijdservaringen die vertraging betekenen? Ik denk van wel. Mijn pleidooi voor een andere omgang met werktijd is geen relativisering van de gevoelde urgentie en verontrusting rond grote maatschappelijke vraagstukken. Integendeel, een goede omgang met grote maatschappelijke uitdagingen is in mijn optiek gebaat bij een rijkere benadering van werktijd.

Veel crisisvraagstukken kenmerken zich door complexiteit en zijn omgeven met spanning en conflict. Daar goed mee kunnen omgaan vereist een sterke professionele identiteit. Om werkelijk een bijdrage te kunnen leveren aan die vraagstukken moeten professionals in staat zijn om met hun eigen biografie, waarden en spiritualiteit te werken. Daarvoor is 'vertraagde tijd' nodig, gelegenheid voor ontspanning, inkeer en reflectie (Van den Berg & Oevermans 2021). Jan Rotmans (2021)

betoogt iets vergelijkbaars voor werken aan transities. Naast systeemverandering is volgens hem ook persoonlijke transitie nodig en daarvoor is volgens hem een andere omgang met tijd nodig. In chaotische en richtingloze samenleving moeten wij 'zelf weer richting aanbrengen in ons leven en in onze tijdsbesteding' (Rotmans 2021, 44). Ook Rotmans pleit daarom voor *Kairos* en 'tijd voor reflectie en verdieping'. Alleen zo zijn mensen in staat om in balans te blijven en een bijdrage aan de grote transitievraagstukken te leveren.

In termen van *Prediker* gaat het er uiteindelijk om elke tijdservaring zijn 'bestemde tijd' te geven. Daarin klinkt door dat voor alles onder de zon een tijd is. Dat zou in de context van professionaliteit vertaald kunnen worden als de uitnodiging om ervoor zorg te dragen dat elke tijdservaring zijn toegemeten tijd krijgt in het werk. Dat is een eerste betekenis van de term bestemde tijd. Vervolgens gaat het bij dat toemeten van de tijd om een tweede betekenis: om 'bestemming', tijd om tot bestemming te komen. Bestemming heeft te maken met het bereiken van een doel (een afgesproken resultaat of het eindpunt van een reis), maar meer nog met 'bedoeling' – een term die wijst op de dieperliggende zin van dingen en de waarden achter de concrete doelen (Hart 2012). Rechtdoen aan productieve, lege en vervulde tijd is nodig om het werk tot zijn bestemming te laten komen. In het samenspel van deze drie tijdservaringen (die elk hun toegemeten tijd krijgen) kunnen vraagstukken tot een oplossing komen, kunnen organisaties resultaten boeken, kunnen gemeenschappen en individuen opbloeien en kunnen professionals bezielde werken. Wat dan kan ontstaan is wat Rosa een resonante samenleving noemt, of wat in het Oude Testament nog mooier met het Hebreeuwse woord *shalom* wordt aangeduid: een toestand die onze woorden voor rechtvaardigheid, heilheid, harmonie, schoonheid, vrede, inzicht, vreugde en geluk omvat (Wolterstorff 1983; Cusveller 2017).

Dr. Robert van Putten is lector Bezieling & Professionaliteit aan de Christelijke Hogeschool Ede.

Noten

1. Dit artikel is een ingekorte en bewerkte versie van mijn lectorale rede *Een kwestie van tijd. Bezieling en professionaliteit in een verontruste wereld*, uitgesproken op 31 maart 2023.
2. Hans Achterhuis (2002) de term 'ge vulde tijd'. Hij gebruikt deze term om de 'voor-moderne tijdservaring' te omschrijven. Safranski (2016) gebruikt het woord 'vervulde tijd', juist ook in relatie tot de notie van eeuwigheid. Voor beide woorden valt wat te zeggen. Uiteindelijk gaat het om de beschrijving van een ervaring van volheid, dat komt in beide woorden tot uitdrukking. Daarbij vind ik het belangrijk deze tijdservaring niet slechts als voor-modern te typeren.
3. Citaten uit Engelstalige publicaties in dit artikel zijn door mijzelf voorzien van vertaling naar het Nederlands.

Literatuur

- Achterhuis, Hans (2002). *Werelden van tijd*. Rotterdam: Stichting maand van de Filosofie.
- Berding, Joop (2022). *Rondom Cornelis Verhoeven. Ruimte voor vertraging in filosofie en onderwijspraktijk*. Apeldoorn: Garant.
- Berg, Elly van & Herman Oevermans (2021). 'Vertraag de tijd: organiseren en professioneel handelen vanuit rust' in: Robert van Putten (red.) *De jacht naar rust. Het tegoed van het christendom*. Utrecht: Eburon, 183-192.
- Buijs, Govert (2019). *Waarom werken we zo hard? Op weg naar een economie van vreugde*. Amsterdam: Boom.
- Christelijke Hogeschool Ede (2021). *Proef de toekomst. Wie de CHE wil zijn voor de wereld van morgen*. Ede: Instellingsplan CHE 2021-2027.
- Cusveller, Bart (2017). 'Zwaluwstaarten: samenhang in het werk van Nicholas Wolterstorff' in: Robert van Putten, Bart Cusveller en Rob Nijhoff (red.) *Denken om shalom: de praktische filosofie van Nicholas Wolterstorff*. Amsterdam: Buijten & Schipperheijn, 187-200.
- Derkse, Wil (2021). *Benedictijns stuurmanskunst. Leiding geven in dienst van de gemeenschap*. Tiel: Lannoo.

- Ende, Michael (2009). *Momo en de tijdspaarders*. Rotterdam: Lemniscaat, 2009 (dertiende druk). Origineel verschenen als *Momo oder: Die seltsame Geschichte von den Zeit-Dieben und von dem Kind, das den Menschen die gestohlene Zeit zurückbrachte*, Stuttgart Thienemans Verlag, 1973.
- Grosfeld, tom (2023). *Agendahedonisme. Hoe onze obsessie met tijds optimalisatie leidt tot een dichtgetimmerd bestaan*. Vrij Nederland Boeken.
- Han, Byung-Chul (2012). *De vermoeide samenleving*. Amsterdam: Van Gennep.
- Han, Byung-Chul (2017). *The Scent of Time. A Philosophical Essay on the Art of Lingerin*g. Cambridge: Polity Press.
- Hengstmengel, Joost (2021). 'Ledigheid is des duivels oorkussen: rust, arbeid en luiheid bij de kerkvaders' in: Robert van Putten (red.) *De jacht naar rust. Het tegoed van het christendom*. Utrecht: Eburon, 19-31.
- Hermesen, Joke (2009). *Stil de tijd. Pleidooi voor een langzame toekomst*. Amsterdam: Arbeiderspers.
- Hermesen, Joke (2015). *Kairos. Een nieuwe bevolgenheid*. Amsterdam: Arbeiderspers.
- Heschel, Abraham Joshua (2006). *De sabbat. Zijn betekenis voor de moderne mens*. Amsterdam: Axabras.
- Huijjer, Marli (2008). *Je hebt meer tijd als je denkt*. Den Haag: Haagse Hogeschool (lectorale rede).
- Huijjer, Marli (2011). *Ritme. Op zoek naar een terugkerende tijd*. Zoetermeer: Klement.
- Jaffee, David (2001). *Organization Theory. Tension and Change*. New York: McGraw-Hill.
- Kennedy, James (2021) *Aan het werk*. Amsterdam: Prometheus.
- MacIntyre, Alasdair (2007). *After Virtue. A Study in Moral Theory*. New York/London: Bloomsbury.
- Noort, Wouter van (2018). 'je moet véél meer lumelen en niksen', *NRC* 28 juli 2018.
- O'Connor, Brian (2018). *Idleness. A Philosophical Essay*. Princeton: Princeton University Press.
- Odell, Jenny (2020). *De macht van nietsdoen. Een radicaal verzet tegen de aandachtseconomie*. Utrecht: Ten Have.
- Pellemans, Jette (2022). 'Optimaal werken: tachtig procent presteren, twintig procent aankloten', *NRC* 22 juli 2022.
- Putten, Robert van (2019). 'Een paleis in de tijd. Met Heschel de rustdag herontdekken', *Wapenveld* 69(3), 21-25.
- Putten, Robert van (2021). 'Een nieuw ritme leren: over het belang van deugdeethiek voor rust' in: Robert van Putten (red.) *De jacht naar rust. Het tegoed van het christendom*. Utrecht: Eburon, 109-119.
- Rosa, Hartmut (2016). *Leven in tijden van versnelling. Een pleidooi voor resonantie*. Amsterdam: Boom.
- Rosa, Hartmut (2022). *Onbeschikbaarheid*. Amsterdam: Boom.
- Rotmans, Jan (2021). *Omarm de chaos*. De Geus.
- Safranski, Rüdiger (2016). *Tijd. Hoe tijd en mens elkaar beïnvloeden*. Amsterdam: Atlas Contact.
- Sanderse, Wouter & Jos Kole (redactie) (2018). *Karakter. Deugden voor professionals*. Leusden: ISVW Uitgevers.
- Schatzki, Theodore (1996). *Social Practices. A Wittgensteinian Approach to Human Activity and the Social*. Cambridge: Cambridge University Press.
- Smith, James K.A. (2022). *How to in habit time. Understanding the pas, facing the future, living faithfully now*. Grand Rapids: BrazosPress.
- Stoep, Jan van der (2019). *Spitten en niet moe worden. Christelijk geloof als inspiratiebron voor goed werk*. Ede: lectorale rede CHE.
- Struthers, Rebecca (2024). *Voor alles is er een uur. De geschiedenis van tijd door de ogen van een horlogemaker*. Amsterdam: Lebowsky Publishers.
- Verkuil, Maria (2024). *Sturen op tijd. Hoe de CHE leiding geeft aan werktijd*. Ede: Jan Luyken Instituut CHE.
- Wiesman, Annette (2022). 'Bekijk het, met je ratrace', *Trouw/Tijdgeest*, zaterdag 15 oktober 2022, p.7-14.
- Wolterstorff, Nicholas (1983). *Until Justice and Peace Embrace*. Grand Rapids: Eerdmans.